

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O EFEITO MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO ENTRE OS  
SISTEMAS DE CONTROLO DE VENDAS E A INTENÇÃO DE  
SAÍDA: O CASO DO GRUPO CALZEDONIA**

**MARIANA EIRAS JACINTO**

**OUTUBRO – 2018**

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O EFEITO MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO ENTRE OS  
SISTEMAS DE CONTROLO DE VENDAS E A INTENÇÃO DE  
SAÍDA: O CASO DO GRUPO CALZEDONIA**

**MARIANA EIRAS JACINTO**

**ORIENTAÇÃO:**

**MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE**

**OUTUBRO – 2018**

## Resumo

As organizações têm como preocupação assegurar a motivação dos seus colaboradores de forma a promover a melhoria do desempenho e a retenção de talentos. Estudos anteriores demonstraram que os sistemas de controlo têm um impacto distinto na motivação intrínseca e extrínseca. O presente estudo visa aferir em que medida é que a motivação (extrínseca e intrínseca) pode mediar a relação entre os sistemas de controlo de vendas e a intenção de saída. Adota-se uma metodologia mista que combina entrevistas semiestruturadas a nove colaboradores de diferentes funções e um inquérito por questionário aplicado a todos os colaboradores das três marcas do Grupo Calzedonia representadas em Portugal: Intimissimi, Tezenis e Calzedonia. Foi testado um modelo teórico com recurso à técnica do *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados salientam a importância do reconhecimento como sendo o sistema de controlo que mais influencia a motivação intrínseca dos colaboradores e que esta última impacta negativamente na intenção de saída dos inquiridos. A motivação extrínseca, por sua vez, influencia positivamente a intenção de saída da organização.

**Palavras-chave:** motivação intrínseca e extrínseca; reconhecimento; sistemas de controlo.

## **Abstract**

Organizations are concerned to ensure the motivation of their employees in order to promote performance improvement and talent retention. Previous studies have shown that control systems have a distinct impact on intrinsic and extrinsic motivation. The present study aims to assess the extent to which extrinsic and intrinsic motivation can mediate the relationship between sales control systems and turnover intention. It adopts a mixed methodology that combines semi-structured interviews with employees from different jobs and a questionnaire survey applied to all Calzedonia Group' employees from the three brands in Portugal: Intimissimi, Tezenis and Calzedonia. A theoretical model using Partial Least Squares (PLS) technique was tested. The results highlight the importance of recognition as the control system that most influences employees' intrinsic motivation. Recognition negatively impacts on respondents' intention to quit, while extrinsic motivation positively has the opposite effect.

**Keywords:** intrinsic and extrinsic motivation; recognition; sales control systems.

## Agradecimentos

Começo por expor os meus agradecimentos a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste Trabalho Final de Mestrado. Quero expressar a minha mais profunda gratidão às pessoas que me influenciaram diretamente quer a nível académico, quer humano ao longo deste processo e que contribuíram para o término desta etapa.

À minha família, em especial aos meus pais, pela força constante e ajuda ao longo de todo o meu percurso académico e por sempre me incentivarem a lutar pelos meus sonhos.

Aos meus amigos e colegas que me mostram diariamente outras formas de pensar e soluções, acreditando que tudo é possível.

Ao Grupo Calzedonia, por me ter demonstrado o valor do capital humano e, constantemente, me ajudar a evoluir e a ser uma melhor profissional. Quero expressar o meu agradecimento à Alice Santos por ter autorizado a que este estudo fosse concretizado. E demonstrar o meu apreço por todos os colaboradores que se disponibilizaram a responder ao questionário desta dissertação.

À Professora Doutora Pilar Mosquera Conde, quero expressar o meu profundo agradecimento por todo o apoio prestado desde o início e pela orientação de excelência, sem a sua incansável ajuda e partilha de conhecimento, nada do que foi realizado seria possível.

Por último, mas não menos importante, a todo o corpo docente do ISEG, pelo profissionalismo, atenção e interesse constante que demonstram pelos alunos, tornando-os verdadeiramente aptos para o mundo do trabalho.

*“Be the change that you wish to see in the world.” (Gandhi)*

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 <i>O conceito de Motivação</i> .....	3
2.1.1 <i>Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca</i> .....	3
2.2 <i>O conceito de Sistema de Controlo</i> .....	9
2.2.1 <i>O impacto dos sistemas de controlo na motivação</i> .....	11
3. Pesquisa Empírica.....	14
3.1 <i>Organização em estudo</i> .....	14
3.2 <i>Metodologia</i> .....	15
3.2.1 <i>As entrevistas semiestruturadas</i> .....	15
3.2.2 <i>O questionário</i> .....	16
4. Resultados.....	19
4.1 <i>Estudo Qualitativo</i> .....	19
4.2 <i>Estudo Quantitativo</i> .....	20
4.2.1 <i>A Amostra</i> .....	20
4.2.2 <i>Análise Descritiva dos dados</i> .....	21
4.2.3 <i>Análise dos Modelos de Medida</i> .....	24
4.2.4 <i>Teste das Hipóteses de Investigação</i> .....	27
4.2.5 <i>Discussão dos Resultados</i> .....	32
5. Conclusões.....	33
5.1 <i>Contribuições</i> .....	33
5.2 <i>Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros</i> .....	34
Bibliografia.....	35
Anexo I.....	38
Anexo II.....	39
Anexo III.....	45
Anexo IV.....	46

## Índice de Figuras

FIGURA 1 - MODELO DE PESQUISA.....	14
FIGURA 2 - MODELO ESTRUTURAL INICIAL .....	29
FIGURA 3 - MODELO ESTRUTURAL FINAL .....	32

## Índice de Tabelas

TABELA I - CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA .....	21
TABELA II – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS “MOTIVAÇÃO” .....	22
TABELA III - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS “SISTEMAS DE CONTROLO” .....	23
TABELA IV - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS “INTENÇÃO DE SAÍDA” .....	24
TABELA V - MATRIZ RODADA DOS COMPONENTES <sup>A</sup> .....	26
TABELA VI - FIABILIDADE DOS MODELOS DE MEDIDA .....	27
TABELA VII – VALIDADE DISCRIMINANTE .....	27
TABELA VIII– MATRIZ DE CORRELAÇÕES.....	28
TABELA IX – COEFICIENTES DE CAMINHO .....	30
TABELA X – AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL .....	31
TABELA XI – VALIDADE PREDITIVA DO MODELO .....	31

## 1. Introdução

O capital humano, dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes, representa o maior ativo intangível de qualquer organização constituindo uma fonte de vantagem competitiva (Laimer, 2012). É importante que a gestão de recursos humanos se foque no desenvolvimento das competências e capacidades desse capital humano, visto que ele constitui a chave para o sucesso ou fracasso de uma organização (Wright *et al.*, 2001).

Uma empresa que procure alcançar e manter o seu sucesso tem que se preocupar com a satisfação das necessidades do seu capital humano, procurando mantê-lo constantemente motivado (Lin *et al.*, 2012). Torna-se assim, fundamental que se criem condições favoráveis para o alcance dos objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores tendo em vista a sua identificação e o compromisso com a missão da organização (Laimer, 2012).

Nas organizações uma das preocupações centrais é a motivação. A maioria das pessoas que trabalha com outros está, constantemente, preocupada com a motivação, no que concerne a como motivar ou a quantidade de motivação que é necessária (Deci & Ryan, 2000a). Consequentemente, para que existam as condições necessárias ao alcance dos objetivos individuais de cada colaborador e da motivação do mesmo, tem de existir um controlo. Este controlo tem como propósito, garantir que cada colaborador se comporta de uma maneira congruente aos objetivos da empresa (Challagalla & Shervani, 1996). Por conseguinte, a aplicação do sistema de controlo tem ilações significativas na motivação intrínseca e extrínseca de cada indivíduo (Miao *et al.*, 2007).

Muitos gestores procuram melhorar o desempenho dos seus colaboradores providenciando incentivos que aumentem a sua motivação extrínseca. Estes incentivos representam uma poderosa forma de motivação extrínseca e são particularmente relevantes quando é difícil promover a motivação intrínseca dos colaboradores e é relativamente fácil medir e monitorizar os resultados (Kuvaas *et al.*, 2017).

Num mercado em que os vendedores são compensados por trabalhar como gestores de relacionamento, a habilidade de identificar e satisfazer as necessidades ou problemas dos consumidores conduz a uma maior satisfação e fidelização do consumidor. Saber que o seu desempenho foi fundamental para o consumidor produz sentimentos de alegria, orgulho e de objetivo cumprido, que motivam intrinsecamente o vendedor. A fim



de que os gestores consigam influenciar a motivação intrínseca dos colaboradores, promover esta positiva relação entre colaborador e cliente é a chave, mas para essa mesma relação funcionar, o controlo e o feedback são essenciais (Mallin & Pullins, 2009).

Segundo Mahmood & Basharat (2014) a força de vendas pode produzir ideias mais criativas ou ter comportamentos mais inovadores, quanto maior for a sua motivação intrínseca, o que pode produzir uma melhor prestação ao nível de vendas (Mahmood & Basharat, 2014).

O principal objetivo deste trabalho é avaliar o impacto do sistema de controlo de vendas na motivação intrínseca e extrínseca e na intenção de saída dos colaboradores do Grupo Calzedonia. Estudos anteriores já demonstraram a importância dos sistemas de controlo na motivação intrínseca e extrínseca dos colaboradores (e.g. Miao *et al.*, 2007). De igual modo também já foi demonstrado que os dois tipos de motivação impactam na intenção de saída dos colaboradores. No entanto, tanto quanto é do nosso conhecimento, nenhum estudo até agora relacionou as três dimensões: sistemas de controlo de vendas, motivação e intenção de saída. Para além deste contributo teórico, espera-se ainda com este trabalho dar um contributo prático aos gestores de recursos humanos interessados na retenção dos talentos no seio da organização.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. Segue-se a revisão de literatura onde são apresentados os principais conceitos teóricos utilizados no estudo. O capítulo seguinte debruça-se sobre a pesquisa empírica, na qual se apresenta a organização em estudo e a metodologia adotada. De seguida apresentam-se e discutem-se os resultados do estudo e, finalmente, as principais conclusões obtidas, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 *O conceito de Motivação*

A motivação é, operacionalmente, definida como a força interior que leva os indivíduos a atingir objetivos pessoais e organizacionais. A motivação combina fatores como a energia, a direção, a persistência e a igualdade de fins que se traduzem na ação e intenção (Deci & Ryan, 2000b).

Tem sido um tema muito debatido pela simples razão de que “a motivação produz”, por esta razão é uma preocupação para qualquer gestor, professor, treinador, entre tantas outras profissões que mobilizem a ação das pessoas (Deci & Ryan, 2000b).

O estado de motivação permite reunir a energia necessária de forma a mover-se para concretizar um fim (Deci & Ryan, 2000a).

Para Ivancevich (2008) a motivação abrange um “conjunto de atitudes e valores que predispõe o indivíduo a agir de modo específico, com os olhos postos numa meta a atingir. É um estado interno invisível que impulsiona o comportamento humano direcionado a algum objetivo, e pode ser dividido em dois componentes: (1) a direção do comportamento (trabalhar para atingir a meta) e (2) a intensidade do comportamento (o esforço e empenho com que o indivíduo trabalha)” (Ivancevich, 2008:304). No que diz respeito à motivação dos colaboradores o foco tem sido o financeiro. Numa primeira instância, por exemplo, o filósofo Aristóteles acreditava que o fator financeiro era o único que motivava. No entanto, a partir da década de 1930, outros estudos vieram comprovar que alguns processos cognitivos ou não cognitivos, influenciavam a relação entre remuneração e motivação (Ivancevich, 2008).

#### 2.1.1 *Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca*

É frequente encontrar referência na literatura a duas dimensões distintas e de certa forma complementares da motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca reflete-se quando uma atividade é realizada por ser inerentemente interessante, e a motivação extrínseca quando tem por fim, um incentivo esperado. Quando se faz algo mais pela satisfação inerente do que pelas suas consequências, a

pessoa é movida pelo divertimento e desafio, em vez das consequências externas como pressões ou recompensas. Se não existe uma razão extrínseca, quanto mais tempo se despende nessa tarefa, mais intrinsecamente motivada se sente a pessoa para desempenhar essa tarefa (Deci & Ryan, 2000b).

A motivação extrínseca ocorre quando uma atividade é feita de forma a obter um resultado específico ou algo em troca. Por exemplo, quando uma pessoa realiza uma tarefa por pensar que é valioso para a sua carreira, está extrinsecamente motivada porque é motivada pela utilidade da ação em si, pelo que recebe em troca e não por achar a tarefa interessante (Deci & Ryan, 2000b).

Na maioria das vezes, o que as pessoas fazem não é por razões de motivação intrínseca, por vezes, é dominada pelas pressões sociais em fazer atividades que não lhes interessam, onde se podem assumir várias responsabilidades. Os comportamentos motivados extrinsecamente são menos autónomos e são referidos como regulados externamente, esses comportamentos são realizados para satisfazer uma procura externa de recompensa (Deci & Ryan, 2000b).

Uma das teorias explicativas da motivação é a teoria da autodeterminação a qual sublinha a importância dos recursos internos humanos para o desenvolvimento pessoal e autorregulação comportamental (Deci & Ryan, 2000b).

Por sua vez, a teoria da avaliação cognitiva de Deci & Ryan (2000b) foi apresentada como uma sub-teoria da teoria da autodeterminação e foca-se nas necessidades fundamentais de competência e autonomia. Foi formulada com o intuito de perceber os efeitos das recompensas, feedback e outras influências externas na motivação intrínseca. A teoria argumenta que os eventos de contexto social conduzem a sentimentos de competência durante a ação e podem aumentar a motivação intrínseca na realização da mesma. O feedback sobre o desempenho se for positivo aumenta a motivação intrínseca enquanto o negativo diminui (Deci & Ryan, 2000b). Aumentar a motivação intrínseca é muito importante, principalmente, quando as condições económicas limitam as organizações de vendas de garantir as recompensas extrínsecas (Cravens *et al.*, 1993).

A teoria da avaliação cognitiva demonstra também que os sentimentos de competência não aumentam a motivação intrínseca a não ser se forem acompanhados por uma autonomia ou percepção de uma relação de causalidade. As recompensas podem influenciar a motivação intrínseca visto que as recompensas facilitam a relação externa

de causalidade, pois tornam o aspeto controlador da recompensa mais saliente. As recompensas tangíveis em relação ao desempenho das tarefas influenciam a motivação. Não só as recompensas tangíveis, mas também as ameaças, os prazos, as ordens, as avaliações e os objetivos impostos diminuem a motivação intrínseca por levarem à percepção externa do locus de causalidade, ou seja, evidenciam a não existência de escolha para fazer uma determinada tarefa. Por outro lado, a escolha, as oportunidades e o reconhecimento de sentimentos permitem às pessoas sentir mais autonomia, o que as motiva intrinsecamente (Deci & Ryan, 2000b).

A ligação entre motivação intrínseca e satisfação das necessidades de autonomia e competência é comprovada, sendo que a teoria sugere que a satisfação da necessidade de relação é também importante para a motivação intrínseca. As pessoas serão intrinsecamente motivadas para atividades que sejam do seu interesse intrínseco, pelas quais sintam um apelo, valor ou desafio (Deci & Ryan, 2000b).

Na teoria de Deci & Ryan (2000b) é explicado que o aumento da capacidade cognitiva, relacionada com a procura de desafios e elevado interesse pela tarefa podem aumentar a internalização das recompensas externas, tais como, a retribuição e o reconhecimento, o que sugere a possível relação de causalidade entre os diferentes componentes da motivação intrínseca e extrínseca. Esta relação é explorada no estudo de Miao et al. (2007), onde é estudado o contexto de vendas, desta forma, a motivação intrínseca inclui a procura de desafios e o gosto pela tarefa e, por outro lado, a motivação extrínseca inclui a procura de recompensas e de reconhecimento (Miao *et al.*, 2007).

Baseado na teoria da autodeterminação de Deci & Ryan, Kuvaas *et al.* (2017) indica que os dois tipos de motivação são opostos em vez de complementares, dado que o efeito da recompensa externa diminuiu a motivação intrínseca, ou seja, a motivação intrínseca estava negativamente relacionada com a motivação extrínseca. Este estudo de Kuvaas *et al.* (2017) permitiu ainda comprovar que apenas a motivação intrínseca estava positivamente relacionada com o desempenho no trabalho, ao passo que a motivação extrínseca ou não estava significativamente relacionada com o desempenho geral no trabalho ou estava negativamente relacionada com o mesmo (Kuvaas *et al.*, 2017).

Num estudo de Gagné *et al.* (2010) que envolveu empresas de diferentes setores de atividade, comprovou-se que existem diferentes motivações e estas variam consoante o trabalho faz ou não os colaboradores se sentirem autónomos, competentes e terem uma

boa capacidade de relação com os outros (Gagné *et al.*, 2010). Os tipos de motivação formam um padrão que representa uma variação no grau de internalização. O que significa que cada subescala se correlaciona positivamente com subescalas adjacentes (regulação intrínseca e identificativa) e menos positivamente ou mais negativamente com subescalas não-adjacentes (regulação intrínseca e externa). Contudo, se são um “*continuum*” a pesquisa tem demonstrado que existe uma falha nas consequências de cada tipo de motivação. Se separarmos o “*continuum*” podemos requalificar os tipos de motivação de forma a que a regulação e introjeção externa representem a motivação controlada. Por outro lado, a identificação, a integração e a motivação intrínseca representam a motivação autónoma (Gagné *et al.*, 2010). O estudo de Gagné *et al.* (2010) demonstra que se retiram melhores resultados com a motivação autónoma do que com a controlada que, não é necessariamente má, simplesmente, não produz os resultados que são valorizados pelas organizações (Gagné *et al.*, 2010).

Os mesmos autores demonstraram que uma motivação autónoma está relacionada com antecedentes como a satisfação das necessidades de competência, relação e autonomia e também com apoio organizacional e otimismo, enquanto a motivação controlada não se relaciona com nenhum destes antecedentes. É na motivação autónoma que se verifica também a satisfação no trabalho, o bem-estar e o comprometimento organizacional. O que dá suporte à teoria da autodeterminação em relação à premissa que admite que a motivação autónoma influencia mais os resultados positivos que a motivação controlada e usar diferentes formas de motivação gera diferentes consequências (Gagné *et al.*, 2010).

Cerasoli *et al.* (2014) pretendiam com o seu estudo demonstrar a utilidade da motivação intrínseca para o desempenho. Posto isto, concluíram que será raro para indivíduos que se sintam satisfeitos na realização de uma tarefa, independentemente do contexto social, profissional ou de educação, tenham um fraco desempenho. Quando os incentivos estão presentes, mas, indiretamente relacionados com o desempenho, a motivação intrínseca induz a um melhor desempenho. Por outro lado, quando os incentivos estão presentes e diretamente relacionados com o desempenho, a motivação intrínseca faz prever um desempenho mais fraco porque deixa de ter uma vantagem meramente motivacional (Cerasoli *et al.*, 2014).

A motivação intrínseca é mais importante para a qualidade do trabalho do que os incentivos extrínsecos. No entanto, estes últimos são mais importantes para a quantidade de trabalho produzido do que a motivação intrínseca. O estudo demonstra que as motivações intrínsecas e extrínsecas não só coexistem como também interagem uma com a outra (Cerasoli *et al.*, 2014). É sempre benéfico ajudar as pessoas a encontrar as tarefas intrinsecamente recompensadoras, mas os incentivos externos podem desempenhar um papel importante (Cerasoli *et al.*, 2014).

Para Cerasoli *et al.* (2014) a questão não é quando incentivar, ao invés, os tipos de comportamentos desejados é que conduzem à saliência do incentivo para o desempenho. A especificação do incentivo para a realização de uma tarefa intensifica o comportamento para esse objetivo o que é desejável quando a tarefa em si é simples. No entanto, é de prever quando os incentivos se tornam maiores e mais visíveis, que o trabalho em equipa e a criatividade sejam desvalorizados. Quando a criatividade, a autonomia e o trabalho em equipa são valorizados, os incentivos devem ser menos visíveis (Cerasoli *et al.*, 2014).

No estudo de Kuvaas *et al.* (2017) quando o emprego que a pessoa tem é inerentemente aceitável e prazeroso para a mesma e os incentivos são indiretamente ligados ao desempenho, tal como uma base de pagamento competitivo, os colaboradores irão pensar sobre as suas tarefas enquanto trabalham e, assim, a motivação intrínseca irá dominar. Quando o emprego que a pessoa tem é menos satisfatório para a mesma e os incentivos estão ligados ao desempenho ou resultados, através de bónus e comissões, os colaboradores irão ver o dinheiro como a razão maioritária para desempenhar o seu trabalho e, assim, irá dominar a motivação extrínseca. Quando o emprego que a pessoa tem é inerentemente satisfatório para a mesma e os seus incentivos estão diretamente ligados ao desempenho, os incentivos não vão mudar o comportamento dos colaboradores, ou seja, não aumentam a motivação extrínseca nem reduzem a intrínseca. É comprovado que a motivação intrínseca tem maior influência no desempenho do que a extrínseca. Por sua vez, a motivação extrínseca pode ser visível onde não existe a possibilidade para a motivação intrínseca e quando é relativamente fácil de monitorizar e medir os resultados (Kuvaas *et al.*, 2017).

Segundo Meyer *et al.* (1993), a intenção de saída é definida como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização. É usualmente medida com uma

referência temporal, a um intervalo de tempo específico (e.g., seis meses ou um ano). A intenção de saída reflete um conjunto de ações, como sejam, pensar em despedir-se e procurar outro emprego. A intenção de saída pode ainda ser definida como o término da relação de um empregado com a empresa (Meyer *et al.*, 1993)

A intenção de saída é contrária à vontade em permanecer numa organização a qual tem sido considerada como inerente à pessoa ou como consequência do comprometimento organizacional (Bastos & Menezes, 2010).

A intenção de saída tornou-se uma prática tão comum que tem dado que pensar aos gestores de recursos humanos. Os empregados têm desenvolvido esta prática devido aos empregos de curta duração. Há quem salte de emprego em emprego sem razão ou até pelo divertimento (Khatri *et al.*, 2001). Nas organizações existe uma preocupação com os custos associados à intenção de saída, isto é, com a rotatividade e a baixa capacidade de retenção de trabalhadores por parte de uma organização (Bastos & Menezes, 2010). Essa preocupação tem levado as organizações a tentarem perceber as razões que podem levar os colaboradores a optarem por se despedir. Um estudo de Khatri *et al.* (2001) concluiu que o comprometimento organizacional, a justiça processual e o *job-hopping* são os três fatores mais importantes associados à intenção de saída. Em particular, na indústria do retalho, a idade, o género, o cargo, a satisfação com o pagamento e supervisão, o comprometimento e a justiça têm vindo a ser significativamente relacionados com a intenção de saída (Khatri *et al.*, 2001).

A relação entre intenção de saída e motivação têm sido alvo de diversos estudos empíricos. Nomeadamente, um estudo de Kuvaas *et al.* (2017) permitiu aferir que a motivação intrínseca está negativamente relacionada com a intenção de saída, ao passo que a motivação extrínseca está positivamente relacionada com a intenção de saída. Assim, tendo por base os estudos e teorias acima descritos, formulamos as seguintes hipóteses:

H1: A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a intenção de saída.

H2: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a intenção de saída.

## *2.2 O conceito de Sistema de Controlo*

Um sistema de controlo é um conjunto de procedimentos de uma organização para monitorizar, dirigir, avaliar e compensar os seus empregados. Esse sistema pode influenciar o comportamento do colaborador, de forma a beneficiar o bem-estar do colaborador e da empresa (Anderson & Oliver, 1987).

Anderson & Oliver (1987) desenvolvem uma teoria assente em dois tipos de sistema de controlo: o sistema de controlo baseado em resultados e o sistema de controlo baseado no comportamento. O primeiro implica pouco envolvimento na gestão dos empregados, sendo os resultados o objetivo principal, ao invés dos métodos para os alcançar. Dado que o que interessa é atingir os resultados, o vendedor é como um empreendedor responsável pelo seu desempenho (Anderson & Oliver, 1987).

Por sua vez, o sistema de controlo baseado no comportamento pressupõe um grande nível de envolvimento da gestão nas atividades dos seus colaboradores. Procura-se avaliar os métodos utilizados na realização das tarefas ao invés do foco nos resultados. Neste sistema, a mão visível da gestão substitui a mão invisível da força de mercado (Anderson & Oliver, 1987). Os gestores são ativos e apoiados por um *staff* cooperativo e, assim, monitorizam e direcionam o trabalho da força de vendas. Os gestores têm uma ideia definida do que querem que os vendedores façam e asseguram que estes correspondem a esse comportamento. De forma a garantir uma cooperação a empresa paga um salário fixo, desta forma, a empresa assume o risco para ter o controlo. A avaliação de desempenho e os aumentos nos ordenados estão sujeitos a avaliações mais subjetivas e complexas que envolvem o que os vendedores sabem e o que fazem, ou seja, os seus resultados (Anderson & Oliver, 1987).

Os conceitos de controlo de atividade e capacidade surgem com Challagalla & Shervani (1996) que definem o controlo de atividade como a especificidade de atividades que é expectável que uma pessoa concretize numa base regular. Existe controlo do comportamento e atribuição de prémios ou castigos consoante o desempenho (Challagalla & Shervani, 1996).

Por conseguinte, o controlo de capacidade dá ênfase ao desenvolvimento das capacidades e habilidades individuais. É uma tentativa de influenciar o desempenho ao



garantir que os colaboradores têm as capacidades e habilidades necessárias que permitem um bom desempenho. No contexto de vendas, ao encorajar, dar apoio e reforçar comportamentos está-se a possibilitar o desenvolvimento de capacidades e habilidades (e.g. apresentação, negociação, comunicação interpessoal, planeamento). O controlo da capacidade propicia uma maior satisfação da necessidade inata de competência, que está relacionada com a motivação intrínseca pela simples razão de enfatizar a constante melhoria de capacidades (Challagalla & Shervani, 1996).

No seu estudo, Challagalla & Shervani (1996) evidenciam a relação entre o controlo da capacidade e a motivação intrínseca, na medida em que, os gestores de vendas que enfatizam a melhoria de capacidades e habilidades e recompensam os vendedores por essas melhorias, conseguem aumentar a motivação intrínseca desses vendedores, ter uma relação próxima e mais produtiva e melhorar a aptidão de venda dos mesmos. Deste modo, gera-se uma menor ambiguidade de papéis, maior satisfação e um desempenho superior (Challagalla & Shervani, 1996).

O controlo da atividade permite aos supervisores controlar a rotina, ou seja, as atividades diárias dos vendedores. Os supervisores podem usar este tipo de controlo para encorajar os vendedores a concretizar as atividades que asseguram os interesses a longo prazo da organização. É aconselhável o cuidado com este tipo de controlo na medida em que os colaboradores podem ver as suas tarefas como rotineiras. O controlo de atividade não é tão eficaz em reduzir a ambiguidade de tarefas e aumentar a satisfação com o supervisor quanto o controlo de capacidade (Challagalla & Shervani, 1996).

Challagalla & Shervani (1996) verificam ainda com o seu estudo que as recompensas pelos resultados têm um efeito negativo no desempenho e satisfação do colaborador. A razão que os autores apresentam é o facto de as recompensas pelos resultados serem um pagamento em relação ao desempenho esperado. Se atingir ou não os objetivos está fora do controlo dos vendedores, estes sentem uma perda de controlo o que origina um ressentimento perante este tipo de sistema de controlo. É sugerido que este sistema seja usado apenas quando os vendedores conseguem ver a ligação entre o esforço e o desempenho (Challagalla & Shervani, 1996).

### *2.2.1 O impacto dos sistemas de controlo na motivação*

Miao *et al.* (2007) procuraram analisar a influência dos sistemas de controlo nas dimensões cognitivas e afetivas da motivação intrínseca e extrínseca (Miao *et al.*, 2007).

Este estudo veio comprovar o impacto distinto nas diferentes dimensões postuladas na teoria da autodeterminação de Deci & Ryan, segundo a qual os indivíduos têm necessidade de tarefas desafiantes e significativas. Assim sendo, era expectável que o controlo da atividade tivesse um impacto negativo na perceção da natureza desafiante do emprego, no entanto, esta hipótese não foi comprovada (Miao *et al.*, 2007). O estudo vem demonstrar que o controlo de atividade tem um impacto positivo na procura de desafios para os vendedores. Daqui decorre a nossa hipótese:

H3: O controlo da atividade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca.

O estudo de Miao *et al.* (2007) demonstra ainda que quando o ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a procurar a excelência, a aprender e aplicar novas técnicas e quando há baixas expectativas em relação aos resultados imediatos, o controlo da capacidade deve enaltecer o bem-estar das forças de vendas e o prazer em relação ao trabalho, tal como já tinha sido sugerido pela teoria da autodeterminação (Miao *et al.*, 2007).

Quando se retira prazer de uma atividade (dimensão afetiva da motivação intrínseca) a recompensa é a experiência em si, que é independente das recompensas imediatas pelo resultado. Assim sendo, o gosto em desempenhar uma tarefa afeta positivamente o desempenho comportamental (Miao *et al.*, 2007).

Segundo a teoria da avaliação cognitiva, os indivíduos que procuram desafios tendem a atribuir uma causa interna ao seu comportamento (componente cognitiva da motivação intrínseca). Por conseguinte, a procura de desafios afeta positivamente o desempenho e os resultados dos vendedores (Miao *et al.*, 2007).

A procura de recompensas não significa falta de interesse na tarefa a executar, principalmente, quando existe um objetivo comportamental consciente a atingir. A procura da compensação afeta positivamente o desempenho comportamental dos

vendedores. Os vendedores que procuram desafios podem ver a compensação como um indicador das suas capacidades relativas. A teoria da autodeterminação sugere ainda que os vendedores tendem a responder à necessidade de relacionamento no trabalho, por exemplo, a necessidade de reconhecimento, pelo facto de contribuir para o bem-estar psicológico, ou seja, a procura de desafios afeta a procura de compensações e o prazer em realizar uma tarefa afeta a busca pelo reconhecimento (Miao *et al.*, 2007).

Anderson & Oliver (1987) afirmam que o controlo da atividade pode ter um impacto negativo no desempenho imediato dos resultados pelo facto dos vendedores terem que desempenhar outras tarefas que não são diretamente relacionadas com vendas, o que não foi comprovado no estudo de Miao *et al.* (2007).

Como sugere a teoria de Anderson & Oliver (1987) num sistema em que existe o controlo de atividade e o pagamento é fixo, os colaboradores valorizam mais o reconhecimento dos seus supervisores, logo o controlo de atividade está positivamente relacionado com a procura do reconhecimento (Miao *et al.*, 2007). Assim, decorre a nossa hipótese:

H4: O controlo da atividade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca.

Para Challagalla & Shervani (1996) o controlo da capacidade tem um impacto direto negativo nos resultados, pelo facto de existir um ênfase direto no desenvolvimento das capacidades, o que retira a atenção às vendas, teoria comprovada por Miao *et al.* (2007). O controlo da capacidade dá ênfase na melhoria e aplicação das técnicas de venda e está relacionado com o prazer em desempenhar as suas tarefas, contribuindo de forma indireta para o desempenho de vendas, como tal, os gestores têm de procurar envolver o colaborador para que ele perceba a lógica dos objetivos e se sinta desafiado a cumpri-los (Miao *et al.*, 2007). Daqui decorrem a seguinte hipótese:

H5: O controlo da capacidade está positivamente relacionado com a motivação intrínseca.

No controlo da capacidade, o objetivo é melhorar o desempenho nas vendas dos colaboradores, desta forma, as pessoas são recompensadas pelas suas capacidades, os colaboradores procuram a recompensa pela melhoria das suas técnicas, ou seja, o controlo da capacidade afeta positivamente a procura de recompensas dos colaboradores nas vendas (Miao *et al.*, 2007). Tendo em conta esta premissa, decorre a nossa hipótese:

H6: O controlo da capacidade está positivamente relacionado com a motivação extrínseca.

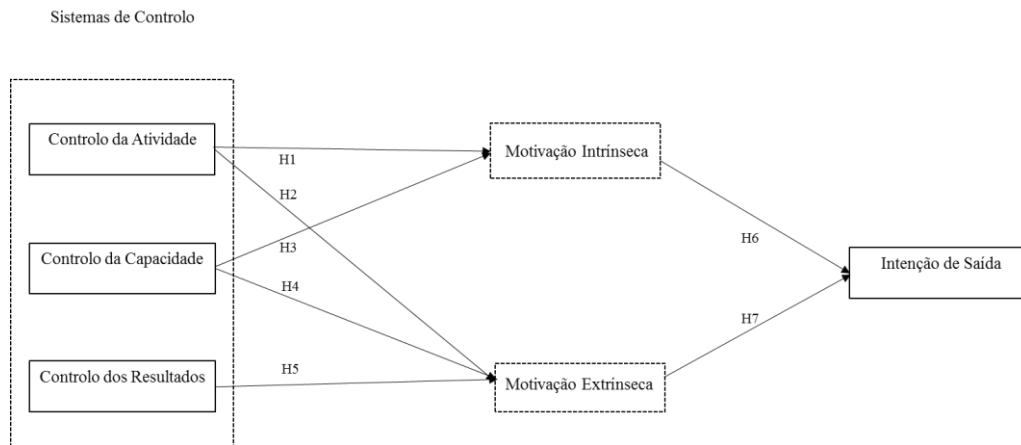
Segundo Jaworski *et al.* (1991), o controlo de resultados aumenta a atenção em relação às vendas e objetivos, o que origina um ponto de referência para os vendedores e os obriga a atingir os resultados (Jaworski *et al.*, 1991).

No controlo dos resultados, a necessidade de demonstrar um desempenho imediato é fulcral pois, normalmente, com este sistema, os colaboradores não são supervisionados intensamente pelos seus superiores, ou seja, é-lhes dada a autonomia para produzirem os resultados pelos quais são pagos, desta forma é expectável que neste tipo de controlo, os vendedores procurem as recompensas. Comprovado por Miao *et al.* (2007) o controlo dos resultados tem um impacto direto no desempenho dos resultados (Miao *et al.*, 2007). Daqui decorre a seguinte hipótese:

H7: O controlo de resultados está positivamente relacionado com a motivação extrínseca.

Tendo por base as hipóteses de investigação apresentadas ao longo da revisão de literatura, construiu-se o modelo de pesquisa a testar neste estudo empírico (Figura 1).

FIGURA 1 - MODELO DE PESQUISA



Fonte: Elaborado pela autora

### 3. Pesquisa Empírica

#### 3.1 Organização em estudo

O presente estudo foi desenvolvido no Grupo Calzedonia, em Portugal, tendo para o efeito sido formalmente autorizado pela Diretora dos Recursos Humanos da Calzedonia Portugal, lda.

O Grupo Calzedonia foi fundado, em Itália, em 1986 por Sandro Veronesi, trata-se de uma organização de referência no mundo do retalho. Após 32 anos de existência, a empresa vê um crescimento exponencial na sua faturação e uma expansão geográfica igualmente notória. Por todo o mundo, as seis marcas, Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri, Signorvino e Atelier Emè, perfazem um total de 4000 lojas, tendo a consolidação da sua presença na Europa como objetivo, mas também um olhar atento a outros mercados com potencial de expansão. Em Portugal apenas estão representadas três marcas do Grupo: Intimissimi, Calzedonia e Tezenis. A Calzedonia é uma empresa que aposta firmemente nos seus colaboradores, existindo a possibilidade de progressão interna e da construção de uma carreira dentro da empresa, como descrito na sua página na *internet*:

*“Damos espaço ao talento e investimos nos jovens, responsabilizando-os desde o início da sua carreira na empresa, incentivando a progressão interna através de carreiras baseadas no mérito, ativas e de âmbito internacional. Partilhamos uma identidade e um estilo comuns, construídos com entusiasmo e participação, não esquecendo que a concretização dos objetivos empresariais passa pela valorização e realização do potencial de cada um dos nossos trabalhadores”* (Calzedonia, 2016).

### 3.2 Metodologia

Optou-se pela adoção de uma metodologia mista que permite a triangulação dos dados. É mais robusta na medida em que combina os métodos quantitativos e qualitativos, permitindo responder melhor às nossas questões de pesquisa. Segundo Walliman (2016) as duas diferentes metodologias implicam o uso de diferentes métodos de análise e recolha de dados. As técnicas quantitativas dependem da recolha de dados que são numéricos e suscetíveis aos métodos analíticos como correlações estatísticas muitas vezes relacionadas com o teste de hipóteses. As técnicas qualitativas dependem mais da linguagem e interpretação do seu significado, desta forma, os métodos de recolha de dados costumam envolver o contacto humano próximo e um processo criativo de desenvolvimento da teoria do que a realização de testes (Walliman, 2016). Na metodologia mista, utilizam-se duas formas de obtenção de resultados, recolhem-se e analisam-se os dados quantitativos que dão uma ideia geral do problema em questão bem como os dados qualitativos que vão refinar e explicar os resultados estatísticos por reportarem a visão dos participantes no estudo de forma mais profunda (Punch, 2016).

#### 3.2.1 As entrevistas semiestruturadas

As entrevistas distinguem-se pela aplicação de processos fundamentais de comunicação e interação humana, o que permite ao investigador obter das mesmas informações e elementos de reflexão muito importantes. Existe uma troca de impressões sobre acontecimentos ou situações em que o interlocutor exprime a sua opinião que

resultará depois numa análise de conteúdo. Este método é especialmente útil quando se pretende realizar uma análise sobre as práticas e acontecimentos do seu dia-a-dia (Quivy & Campenhoudt, 2013). Assim sendo, no presente estudo, realizou-se nove entrevistas semiestruturadas com representantes de diferentes cargos nas três marcas representadas em Portugal (Intimissimi, Calzedonia e Tezenis) entre 10 de maio e 6 de junho de 2018. As entrevistas semiestruturadas são as mais utilizadas em investigação social (Quivy & Campenhoudt, 2013). Como se pode observar do guião de entrevista (Anexo I) para além de um conjunto de perguntas abertas tinha uma pergunta fechada em que se pedia aos entrevistados que identificassem de uma lista de doze fatores motivacionais (Al Madi *et al.*, 2017) os três que consideravam mais importantes.

Durante a entrevista, a abordagem ao entrevistado deve ser direta e precisa de forma a reduzir várias e possíveis interpretações, de forma a aumentar a credibilidade da informação obtida. Procurou-se que as perguntas fossem claras e coerentes e feitas num tom de voz neutro de forma a não induzir a resposta do inquirido (Saunders *et al.*, 2009). Optou-se pelo uso de perguntas abertas com o propósito de encorajar o entrevistado a dar uma resposta extensa e desenvolvida, de forma a que se revelem atitudes e se obtenham factos, uma vez que o entrevistado tem a liberdade de responder o que desejar (Saunders *et al.*, 2009).

No final de cada entrevista pediu-se aos entrevistados que preenchessem o questionário que iria, posteriormente, ser enviado para os colaboradores do Grupo, cumprindo assim a etapa de pré-teste do questionário.

### 3.2.2 O questionário

Depois de incorporadas as sugestões dos entrevistados, procedeu-se à criação do questionário que foi disponibilizado em linha através do programa *Qualtrics* a todos os colaboradores do grupo Calzedonia, à exceção dos que trabalham no escritório, visto que não têm objetivos de vendas não estando sujeitos a um sistema de controlo de vendas. Ao usar a internet é importante ter uma janela de tempo bem definida que identifique as tarefas a serem feitas e os recursos necessários. Uma boa adesão de resposta está

dependente do facto de quem recebe o *e-mail* estar motivado a responder ao questionário, o que pode ser influenciado por uma forte introdução e um design apelativo (Saunders *et al.*, 2009). Assim sendo, foi inicialmente dado o prazo de duas semanas para resposta e enviado novo *mail* a reforçar o pedido ao fim de 7 dias. Os dados foram recolhidos entre o dia 8 e o dia 24 de junho de 2018. O questionário foi aplicado a fim de poder comparar os resultados das três empresas do grupo foram criados três links diferentes para cada uma das três marcas: Intimissimi, Calzedonia e Tezenis.

Traduzir um questionário para outras línguas é uma tarefa necessária. Assim, ao traduzir o questionário da fonte deve ter-se em atenção o significado lexical e idiomático de forma a obter de forma clara e precisa a sua tradução (Saunders *et al.*, 2009). O questionário utilizado foi traduzido pela mestrandia do inglês para português e depois foi pedida a retroversão a um inglês nativo. Finalmente comparou-se a versão original com a retrovertida para avaliar eventuais dissonâncias. Procedeu-se apenas a ligeiras correções antes do pré-teste realizado aos entrevistados. O propósito deste pré-teste é o de refinar o questionário de forma a que os inquiridos não tenham quaisquer problemas ao responder às perguntas. O teste ajuda também a obter um feedback sobre as questões e verificar a validade das hipóteses, pois ajuda a verificar se as questões de pesquisa irão ser respondidas (Saunders *et al.*, 2009).

Os questionários contêm um conjunto de perguntas sobre cada um dos indicadores sendo necessário efetuar o seu pré-teste para avaliar a sua precisão. De salientar que enquanto um guião de entrevista continua nas mãos do entrevistador, o questionário é lido e preenchido pelo entrevistado, pelo que se torna necessário que as perguntas estejam claras e precisas de modo a que todos os inquiridos as interpretem de igual forma (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Para Saunders *et al.* (2009), questionário é um termo geral que inclui todas as técnicas de recolha de dados, nas quais a cada indivíduo é pedido que responda ao mesmo conjunto de perguntas numa ordem pré-determinada (Saunders *et al.*, 2009). Para Quivy & Campenhoudt (2013), o questionário consiste em colocar a uma amostra, geralmente representativa de uma população, um conjunto de perguntas relativas a vários temas que possam interessar aos investigadores (Quivy & Campenhoudt 2013).



Os questionários tendem a ser utilizados quando se pretende fazer uma análise exploratória de forma a que se consiga identificar e descrever diferentes fenómenos nas práticas organizacionais ou explicar as relações entre as variáveis que se pretendem estudar (Saunders *et al.*, 2009).

Os questionários são muito elaborados porque a sua análise de dados consegue uma verificação de hipóteses e análise de correlações que possam existir. Visto que existe um grande número de respostas, estas devem ser pré-codificadas de forma a que os entrevistados possam escolher entre as respostas já pré-estabelecidas e que torne a análise mais fácil também (Quivy & Campenhoudt, 2013).

O questionário é de “administração direta” quando é o inquirido a preenchê-lo ao qual lhe é entregue em mãos, por correio ou por qualquer outro meio. Neste tipo de administração corre-se o risco de que as perguntas sejam mal interpretadas ou que haja uma baixa taxa de resposta, no entanto, apresenta como vantagens “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados” e que se concretizem inúmeras análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

O questionário utilizado no presente estudo é composto por quatro partes (Anexo II). A primeira parte mede a motivação no trabalho a partir de uma escala adaptada de Kuvaas *et al.* (2017). Esta escala é composta por dez itens, sendo que seis deles medem a motivação intrínseca (e.g. “O meu emprego tem significado”) e os restantes quatro medem a motivação extrínseca (e.g. “Se quiserem que me esforce mais, têm que me pagar mais”). Os itens são pontuados de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (5).

A segunda parte do questionário mede o sistema de controlo a partir de uma escala adaptada de Miao *et al.* (2007) composta por quinze itens. Esta escala mede três dimensões dos sistemas de controlo com cinco itens cada: o controlo de atividade (e.g. “O meu gerente informa-me sobre as atividades de vendas que espera que eu realize”); o controlo de capacidade (e.g. “O meu gerente mostra-me como melhorar as minhas capacidades e habilidades de vendas”); e por último, o controlo de resultados (e.g. “O meu gerente controla se atinjo os objetivos de vendas”). Os itens são pontuados de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (5).

A terceira parte do questionário mede a intenção de saída. Foi utilizada a escala de Khatri *et al.* (2001) composta apenas por três itens (e.g. “Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano”). Os itens são pontuados de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (5).

A quarta e última parte destina-se à recolha de dados demográficos da amostra em estudo. Foram consideradas cinco variáveis: género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e função atual.

## 4. Resultados

### 4.1 Estudo Qualitativo

A categorização de dados provenientes de entrevistas envolve duas atividades: desenvolver as categorias e, conseqüentemente, agrupar essas categorias em conjuntos de informação. Esta tarefa permite reconhecer relações e desenvolver as categorias usadas. Este tipo de análise permite ainda o desenvolvimento e teste de preposições e, por conseguinte, retirar conclusões e analisar quantitativamente (Saunders *et al.*, 2009).

O guião de entrevista é composto por perguntas fechadas e abertas. As perguntas abertas foram analisadas através do método de análise de conteúdo com recurso ao programa informático *Maxqda*. Foi feita uma análise de frequências das respostas obtidas.

Todos os inquiridos referem estar motivados com o seu trabalho, sendo, no entanto, muito diversos os motivos apresentados para tal. Globalmente foram referidos mais fatores de natureza intrínseca do que de natureza extrínseca, sendo que nenhum dos entrevistados assumiu valorizar o salário. Os fatores extrínsecos mais referidos estão relacionados com a dimensão social (a equipa) e o local de trabalho. Em relação à questão “o que lhe falta para se sentir mais motivado?” 56% referiu “nada”. Os outros 44% apontam razões como “ter resultados”, “mais experiência”, “gestão do tempo pessoal” e “apoio do supervisor”. Dos doze fatores motivacionais apresentados aos entrevistados (Anexo III) os três considerados mais importantes foram: “sentimento de estar envolvido”

(78%), “boas condições de trabalho” (56%) e a “lealdade da gestão/ supervisor para com os empregados” (56%).

A opinião sobre o sistema de recompensas é bastante favorável (44% afirma que é “bom”, 33% afirma que é “interessante”, 22% afirma que é “motivador” e 11% dizem que é “satisfatório”) sendo que apenas 11% afirmam que é “insatisfatório”. Todos consideram ser recompensados adequadamente pelo seu desempenho e todos consideram favorável (“positiva”, “motivadora” e “importante”) a influência do sistema de controlo de vendas na motivação. Há, no entanto, 3 entrevistados que referem que pode ser “desmotivador”.

Há um elevado foco nos resultados (56%) e também na equipa (44%). 56% pretende “Crescer/ Evoluir” na empresa e outros referem objetivos individuais por vezes muito concretos (e.g. “ser formadora de vendas”; ter uma loja franqueada”) e outras vezes mais gerais (e.g. “ter reconhecimento”).

Todos os entrevistados afirmam receber *feedback* sobre o seu trabalho e consideram que esse *feedback* lhes é útil. Embora nem todos reconheçam que o supervisor lhes procura ensinar aspetos do trabalho (apenas 78% responde que sim), a grande maioria não quer ter mais apoio do supervisor (89%). No anexo IV apresenta-se a lista de códigos resultante da análise de conteúdo efetuada.

## 4.2 Estudo Quantitativo

### 4.2.1 A Amostra

Na tabela I apresenta-se a caracterização demográfica da amostra deste estudo.

TABELA I - CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

		N	%
<b>Sexo</b>	Feminino	160	97,0
	Masculino	5	3,0
<b>Idade</b>	18-25 anos	52	31,5
	25-30 anos	69	41,8
	> 30 anos	44	26,7
<b>Antiguidade</b>	Até 2 anos	54	32,7
	2-5 anos	61	37,0
	>5 anos	50	30,3
<b>Escolaridade</b>	Sem Formação Académica	102	61,8
	Com Formação Académica	63	38,2
<b>Supervisão</b>	Sim	109	62,5
	Não	62	37,5

Fonte: SPSS

Como se pode observar da tabela acima, a amostra é maioritariamente do género feminino (97%) e bastante jovem, quer de idade (73,3% tem até 30 anos) quer de antiguidade (69,7% tem até 5 anos de empresa). A maioria dos inquiridos não tem formação superior (62%) e não exerce funções de supervisão (62,5%).

#### 4.2.2 Análise Descritiva dos dados

Antes de se proceder à análise multivariada dos dados, cumpre fazer uma análise descritiva dos mesmos, a partir das estatísticas descritivas (média e desvio padrão) das dimensões em estudo. No que respeita à variável “Motivação” apresentam-se na Tabela II a média e desvio padrão obtidos a partir das respostas aos diferentes itens.

TABELA II – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS “MOTIVAÇÃO”

	N	Média	Desvio Padrão
As tarefas que faço no trabalho representam por si mesmas uma força motriz no meu trabalho	165	4,13	,655
As tarefas que faço no trabalho são agradáveis	165	4,07	,575
O meu emprego tem significado	165	4,36	,773
O meu emprego é muito emocionante	165	3,81	,954
O meu emprego é tão interessante que é por si só uma motivação	165	3,61	1,040
Às vezes fico tão inspirado pelo meu emprego que me esqueço de tudo à minha volta	165	3,27	1,200
Se quiserem que me esforce mais, têm que me pagar mais	165	2,74	1,093
É importante para mim ter um incentivo externo (por exemplo: prémios) para me esforçar a fazer um bom trabalho	165	3,70	1,138
Incentivos externos tais como prémios e regalias são essenciais para ter um bom desempenho	165	3,64	1,121
Se tivesse tido uma remuneração melhor, teria feito um trabalho melhor	165	2,38	1,009

Fonte: SPSS

Como se pode verificar da análise da tabela acima os itens que medem a motivação intrínseca apresentam médias superiores aos da motivação extrínseca. Na tabela III apresentam-se as estatísticas descritivas da variável “Sistemas de Controlo”.

TABELA III - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS “SISTEMAS DE CONTROLO”

	N	Média	Desvio Padrão
O meu supervisor informa-me sobre as atividades de vendas que espera que eu realize	165	3.96	,913
O meu supervisor controla como é que eu executo as atividades de vendas requeridas	165	3.90	,846
O meu supervisor informa-me se eu correspondo às suas expectativas nas atividades de vendas	165	3.87	,914
O meu supervisor reajusta as minhas atividades de vendas quando necessário	165	3.76	,957
Eu serei reconhecido pelo meu supervisor se concretizar bem as atividades de vendas	165	3.71	1,076
O meu supervisor avalia periodicamente as competências de vendas que utilizo para alcançar uma tarefa	165	3.65	1,091
O meu supervisor mostra-me como melhorar as minhas capacidades e habilidades de venda	165	3.74	1,041
O meu supervisor avalia o modo como faço apresentações de vendas e comunico com os clientes	165	3.82	,956
O meu supervisor ajuda-me ilustrando como uma abordagem de vendas em particular pode ser eficaz	165	3.65	1,141
Eu seria elogiado se melhorasse as minhas capacidades de venda	165	3.40	1,029
O meu supervisor diz-me qual o nível de vendas que é expectável atingir	165	3.98	,833
O meu supervisor controla se atinjo os objetivos de vendas	165	3.90	,992
Eu recebo feedback frequente sobre se estou ou não a atingir os objetivos de vendas	165	3.85	1,026
O meu supervisor garante que eu sei se estou a atingir os objetivos de vendas	165	3.82	1,002
Eu serei reconhecido pelo meu supervisor se tiver um bom desempenho nas vendas	165	3.73	1,043

Fonte: SPSS

Como se pode verificar da tabela acima, todos os itens se encontram acima do valor médio o que significa que os inquiridos reconhecem os três tipos de sistemas de controlo no seu contexto de trabalho.

No que respeita à variável “Intenção de Saída” apresentam-se na Tabela IV as estatísticas descritivas.

TABELA IV - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS “INTENÇÃO DE SAÍDA”

	N	Média	Desvio Padrão
Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.	165	2.64	1.269
Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.	165	2.44	1.241
Eu penso, frequentemente, em despedir-me	165	2.19	1.187

Fonte: SPSS

Como se pode verificar pela tabela acima a intenção de saída apresenta níveis abaixo do ponto médio, o que significa que os inquiridos não manifestam uma elevada intenção de deixar a organização.

#### 4.2.3 Análise dos Modelos de Medida

A fim de testar as hipóteses de investigação optou-se pela utilização do modelo de equações estruturais (SEM) dadas as vantagens que apresenta face aos métodos tradicionais de análise de dados, nomeadamente, o facto de possibilitar a avaliação de modelos teóricos, tendo em consideração os erros de medida associados às variáveis em estudo (Marôco, 2010). Utilizou-se o PLS (*Partial Least Squares*) pois apresenta, face aos métodos de equações estruturais baseados em covariâncias, a vantagem de não exigir como pressuposto que as variáveis manifestas (indicadores ou itens) apresentem distribuição normal multivariada (Marôco, 2010). Pela sua facilidade de utilização, optou-se pelo *software SmartPLS* versão 3.0. Procedeu-se então primeiramente à análise dos modelos de medida.

A consistência interna é um dos métodos mais utilizados para avaliar a fiabilidade de um instrumento de medida (Hill & Hill, 2008). De entre os vários índices que medem a consistência interna, o alfa de Cronbach é a medida de fiabilidade mais amplamente usada (Peterson, 1994). Considerou-se 0,70 como o valor crítico de alfa, tal como é prática comum (Nunnally & Bernstein, 1994).

Relativamente à escala de sistemas de controlo de vendas, embora se tenham obtido bons níveis de fiabilidade, o modelo não apresenta validade discriminante, ou seja, os

itens não pertencem apenas a uma das variáveis, mas a várias. Assim sendo, decidiu-se realizar uma análise fatorial exploratória (AFE), com recurso ao método de análise dos componentes principais (ACP), à variável sistemas de controlo.

A ACP da escala de sistema de controlo revelou apenas dois fatores. Dado que os estudos anteriores sugeriam a existência de três fatores, fez-se nova ACP solicitando a extração de três fatores. A solução encontrada apresenta um valor explicativo superior à solução com dois fatores (78,155% da variância; KMO=0,942;  $p=0,000$ ) pelo que decidimos aceitá-la. Os três fatores encontrados não corresponderam aos teoricamente esperados (controlo de atividade, controlo de capacidade e controlo de resultados), tal como seria de esperar dado que essa estrutura não apresentava validade discriminante. Tendo em conta o conteúdo semântico dos itens que os compõem, designámos o primeiro fator por “controlo de objetivos”; o segundo fator por “*coaching*”; e o terceiro por “reconhecimento”. Os fatores resultantes da matriz rodada dos componentes encontram-se descritos na Tabela V, bem como os valores *alpha* de Cronbach de cada uma das subescalas que, como se pode verificar, são muito bons.



TABELA V - MATRIZ RODADA DOS COMPONENTES<sup>A</sup>

	Componente		
	1	2	3
O meu supervisor controla como é que eu executo as atividades de vendas requeridas	.823	.316	.167
O meu supervisor informa-me sobre as atividades de vendas que espera que eu realize	.771	.212	.283
O meu supervisor controla se atinjo os objetivos de vendas	.732	.411	.313
Eu recebo feedback frequente sobre se estou ou não a atingir os objetivos de vendas	.708	.364	.233
O meu supervisor diz-me qual o nível de vendas que é expectável atingir	.695	.363	.300
O meu supervisor garante que eu sei se estou a atingir os objetivos de vendas	.669	.471	.276
O meu supervisor informa-me se eu correspondo às suas expectativas nas atividades de vendas	.644	.545	.201
O meu supervisor avalia o modo como faço apresentações de vendas e comunico com os clientes	.408	.789	.250
O meu supervisor mostra-me como melhorar as minhas capacidades e habilidades de venda	.400	.776	.308
O meu supervisor ajuda-me ilustrando como uma abordagem de vendas em particular pode ser eficaz	.309	.771	.330
O meu supervisor avalia periodicamente as competências de vendas que utilizo para alcançar uma tarefa	.442	.714	.297
O meu supervisor reajusta as minhas atividades de vendas quando necessário	.493	.684	.245
Eu seria elogiado se melhorasse as minhas capacidades de venda	.328	.137	.817
Eu serei reconhecido pelo meu supervisor se tiver um bom desempenho nas vendas	.284	.393	.782
Eu serei reconhecido pelo meu supervisor se concretizar bem as atividades de vendas	.194	.510	.704
<i>Alpha de Cronbach</i>	.944	.926	.864

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

Fonte: SPSS

Partindo desta nova estrutura, foi-se testar no PLS os modelos de medida. Obteve-se bons níveis de fiabilidade para todas as escalas. Verificou-se ainda a existência de validade convergente (Tabela VI).

TABELA VI - FIABILIDADE DOS MODELOS DE MEDIDA

	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>Fiabilidade Compósita</b>	<b>Variância Média Extraída</b>
<b>Coaching</b>	0.927	0.929	0.948	0.821
<b>Controlo de Objetivos</b>	0.945	0.952	0.954	0.720
<b>Intenção de Saída</b>	0.928	0.930	0.955	0.875
<b>Motivação Extrínseca</b>	0.792	0.802	0.905	0.827
<b>Motivação Intrínseca</b>	0.868	0.884	0.905	0.657
<b>Reconhecimento</b>	0.864	0.904	0.916	0.785

Fonte: SmartPLS 3.0

Verificou-se igualmente que as escalas apresentavam validade discriminante, segundo o critério de Fornell- Larcker (Tabela VII).

TABELA VII – VALIDADE DISCRIMINANTE

	<b>Coaching</b>	<b>Controlo de Objetivos</b>	<b>Intenção de Saída</b>	<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>	<b>Reconhecimento</b>
<b>Coaching</b>	0.906					
<b>Controlo de Objetivos</b>	0.872	0.849				
<b>Intenção de Saída</b>	-0.355	-0.338	0.935			
<b>Motivação Extrínseca</b>	-0.222	-0.168	0.494	0.909		
<b>Motivação Intrínseca</b>	0.442	0.373	-0.648	-0.413	0.810	
<b>Reconhecimento</b>	0.738	0.707	-0.329	-0.212	0.469	0.886

Fonte: SmartPls 3.0

#### 4.2.4 Teste das Hipóteses de Investigação

Após termos avaliado os modelos de medida procedeu-se ao teste de hipóteses através da avaliação do modelo estrutural. Antes, porém, analisou-se a correlação entre as variáveis as quais se apresentam na Tabela VIII.

TABELA VIII– MATRIZ DE CORRELAÇÕES

		Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Controlo Objetivos   Coaching		Reconhecimento	Intenção de Saída
Motivação Intrínseca	Pearson Correlation						
Motivação Extrínseca	Pearson Correlation	-.302**					
Controlo dos Objetivos	Pearson Correlation	.378**	-.081				
Coaching	Pearson Correlation	.444**	-.152	.864**			
Reconhecimento	Pearson Correlation	.452**	-.128	.703**	.733**		
Intenção de Saída	Pearson Correlation	-.651**	.398**	-.331**	-.353**	-.314**	

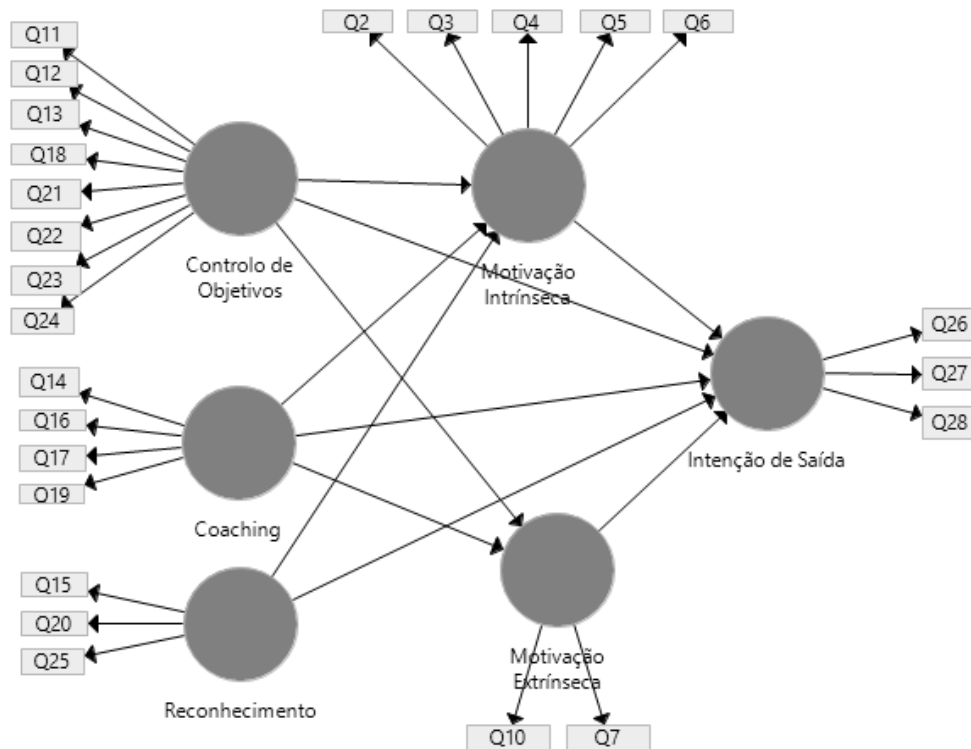
\*\* . Correlação é significativa a 0.01

Fonte: SPSS

Como seria de esperar, a motivação intrínseca está negativamente correlacionada com a motivação extrínseca e com a intenção de saída e positivamente correlacionada com o sistema de controlo nas suas três dimensões: controlo dos objetivos, *coaching* e reconhecimento. A motivação extrínseca, por sua vez, está positivamente correlacionada com a intenção de saída. As três dimensões do sistema de controlo estão fortemente correlacionadas, tal como expectável.

Para efetuar o teste das hipóteses de investigação procedeu-se à análise do modelo estrutural representado na Figura 2.

FIGURA 2 - MODELO ESTRUTURAL INICIAL



Fonte: SmartPls 3.0

Com recurso ao procedimento *bootstrapping*, realizou-se pseudo-testes *t* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho. Tal como se pode verificar na tabela IX, as variáveis Coaching, Controlo de Objetivos apresentam valores de *t* inferior a 1,96 ( $p < 0,05$ ) para a Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca e Intenção de Saída, pelo que se decidiu eliminar aquelas duas variáveis do modelo. De igual modo a variável Reconhecimento também apresenta um valor de *t* inferior a 1,96 ( $p < 0,05$ ) para a Motivação Extrínseca, pelo que se eliminou esse caminho no modelo.

TABELA IX – COEFICIENTES DE CAMINHO

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Coaching -> Intenção de Saída	0.051	0.049	0.143	0.358	0.720
Coaching -> Motivação Extrínseca	-0.313	-0.305	0.170	1.845	0.065
Coaching -> Motivação Intrínseca	0.319	0.301	0.179	1.780	0.075
Controlo de Objetivos -> Intenção de Saída	-0.192	-0.197	0.123	1.559	0.119
Controlo de Objetivos -> Motivação Extrínseca	0.105	0.092	0.188	0.558	0.577
Controlo de Objetivos -> Motivação Intrínseca	-0.140	-0.110	0.183	0.762	0.446
Motivação Extrínseca -> Intenção de Saída	0.274	0.275	0.076	3.597	0.000
Motivação Intrínseca -> Intenção de Saída	-0.518	-0.518	0.071	7.319	0.000
Reconhecimento -> Intenção de Saída	0.071	0.076	0.119	0.593	0.553
Reconhecimento -> Motivação Intrínseca	0.332	0.327	0.127	2.609	0.009

Fonte: SmartPls 3.0

Correu-se novamente um *bootstrapping* com o novo modelo e tendo encontrado valores de t superiores a 1,96 ( $p < 0,005$ ), procedeu-se à sua avaliação, tendo em conta alguns critérios recomendados (Henseler *et al.*, 2009). Começou por se analisar o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) das variáveis endógenas para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo (Sarstedt *et al.*, 2014). Podemos verificar através da Tabela X que o modelo explica 48,1% da variância na Intenção de Saída, que é um valor aceitável, próximo do moderado (Hair *et al.*, 2011). No entanto, o modelo só explica 21,8% da variância da Motivação Intrínseca, valor este considerado abaixo do valor mínimo aceitável, o que significa que a Motivação Intrínseca depende de muitos outros fatores para além do Reconhecimento.

De seguida, procedeu-se à análise dos coeficientes de caminho, no sentido de avaliar o sinal, magnitude e significância de cada hipótese no modelo final. Assim, podemos constatar pela Tabela X que o Reconhecimento tem um efeito positivo e significativo na Motivação Intrínseca (coeficiente de caminho = 0.467;  $p < 0,005$ ). Por sua vez, a Motivação Intrínseca está negativamente relacionada com a Intenção de Saída (coeficiente de caminho = -0.535;  $p < 0,005$ ), contrariamente à Motivação Extrínseca que

está positivamente relacionada com a Intenção de Saída (coeficiente de caminho =0.274;  $p<0,005$ ).

A dimensão dos efeitos foi avaliada a partir do  $f^2$  (Cohen, 1988). De acordo com Cohen (1988) os valores de  $f^2$  são de 0,02 para um efeito fraco, 0,15 para o moderado e 0,35 para o substancial. Deste modo, verificou-se que o reconhecimento tem um efeito moderado sobre a Motivação Intrínseca. Esta, por sua vez tem um efeito substancial sobre a Intenção de saída. A Motivação Extrínseca tem um efeito fraco/próximo de moderado sobre a Intenção de Saída como se pode observar na Tabela X.

TABELA X – AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Variáveis de Critério	Variáveis Predictoras	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Coeficientes	$f^2$	Bootstrap Teste T	P
Motivação Intrínseca	Reconhecimento	0.218	0.214	0.467	<b>0.280</b>	6.416	0.000
Intenção de Saída	Motivação Intrínseca	0.481	0.475	-0.535	<b>0.458</b>	9.105	0.000
	Motivação Extrínseca			0.274	0.120	3.741	0.000

Fonte: Autora

Testou-se ainda a validade preditiva do modelo, tendo-se verificado que todos os valores de Q2 são superiores a 0, como se pode verificar na tabela XI o que significa que o modelo tem validade preditiva.

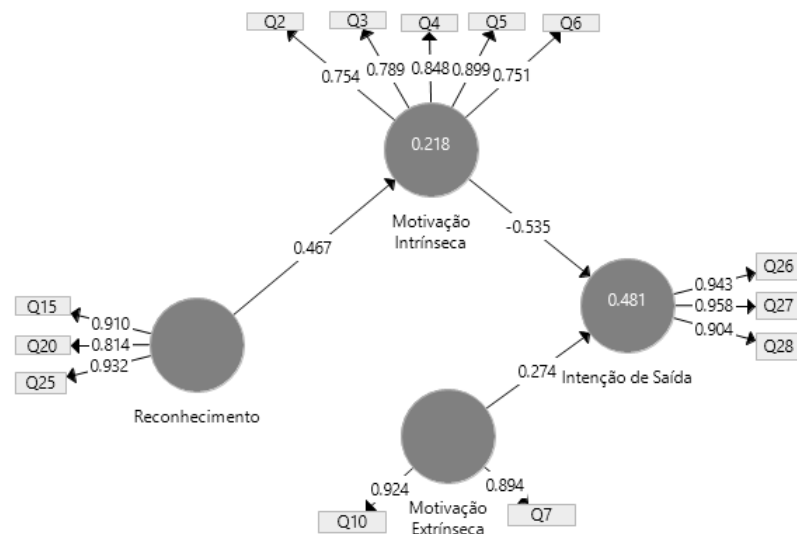
TABELA XI – VALIDADE PREDITIVA DO MODELO

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Intenção de Saída</b>	495.000	302.540	0.389
<b>Motivação Extrínseca</b>	330.000	330.000	
<b>Motivação Intrínseca</b>	825.000	717.690	0.130
<b>Reconhecimento</b>	495.000	495.000	

Fonte: SmartPls 3.0

Na Figura 3 apresenta-se o Modelo Estrutural Final.

FIGURA 3 - MODELO ESTRUTURAL FINAL



Fonte: SmartPls 3.0

#### 4.2.5 Discussão dos Resultados

Os inquiridos neste estudo manifestam níveis médios ou superiores nas duas dimensões da motivação: intrínseca e extrínseca. De sublinhar que os níveis de motivação intrínseca são claramente superiores aos da motivação extrínseca. Em consonância com estes dados, verifica-se baixos níveis de intenção de saída.

Os resultados demonstram que as três dimensões dos sistemas de controlo encontradas no estudo (controlo dos objetivos, *coaching* e reconhecimento) estão positivamente correlacionados com a motivação intrínseca. No entanto, apenas o reconhecimento tem um efeito positivo significativo na motivação intrínseca. De referir que a importância do reconhecimento para a motivação já tinha sido evidenciada por Deci & Ryan (2000b) aquando da formulação da sua teoria da autodeterminação, a qual postula que cada indivíduo tende a responder à sua necessidade de reconhecimento no trabalho, o que foi comprovado também por Miao *et al.* (2007).

Os resultados demonstram ainda que a motivação intrínseca está negativamente relacionada com a intenção de saída, ao contrário da motivação extrínseca que está positivamente relacionada com a intenção de saída, tal como sugerido por Kuvaas *et al.*, (2017). Este estudo permitiu revelar ainda o efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre o reconhecimento e a intenção de saída.

## 5. Conclusões

### 5.1 Contribuições

A importância da motivação dos recursos humanos tem sido evidenciada em diversos estudos, dado o seu impacto no seu desempenho individual e no sucesso organizacional. Os sistemas de controlo permitem garantir que os colaboradores se comportam de uma maneira congruente aos objetivos da empresa, potenciando a sua motivação e retenção (Challagalla & Shervani, 1996; Miao *et al.*, 2007).

No presente estudo desenvolveu-se um modelo de pesquisa, com o intuito de avaliar o impacto dos sistemas de controlo de vendas na Motivação Intrínseca e Extrínseca e na intenção de saída dos colaboradores do Grupo Calzedonia. A avaliação do modelo e o teste das hipóteses foram efetuados com recurso à técnica do Partial Least Squares (PLS).

O reconhecimento é a única dimensão dos sistemas de controlo considerados no estudo que tem um efeito significativo, ainda que moderado, na Motivação Intrínseca, que por sua vez, tem um efeito substancial sobre a Intenção de saída. Consideramos que este dado deve ser tido em consideração pelos gestores do Grupo Calzedonia interessados em desenvolver a motivação dos seus colaboradores. Mais do que apostar em medidas economicamente dispendiosas, importa saber reconhecer o desempenho individual, nomeadamente através dos elogios.

Por outro lado, a Motivação Extrínseca tem um efeito fraco a moderado sobre a Intenção de Saída. Este estudo apresenta um contributo teórico na medida em que, tanto quanto é do nosso conhecimento, ainda não tinha sido testada simultaneamente a relação entre sistemas de controlo, tipos de motivação e intenção de saída.

De salientar que o modelo apresenta valor preditivo e permite explicar 48,1 % da variância na Intenção de Saída pela Motivação Intrínseca. Estes resultados têm implicações práticas para os gestores do Grupo Calzedonia preocupados com a motivação e retenção dos seus colaboradores, na medida em que evidencia a importância da motivação intrínseca dos colaboradores na medida em que afeta substancialmente a retenção dos mesmos no seio da organização.



### *5.2 Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros*

A baixa taxa de resposta (20%) representa uma limitação a este estudo na medida em que não permite a extrapolação dos resultados a todos os colaboradores do grupo Calzedonia.

A segunda limitação prende-se com a natureza transversal do estudo pois limita a análise das relações causa-efeito entre as variáveis consideradas. Assim, sugere-se que, no futuro, se considere a realização de estudos longitudinais por forma a ultrapassar essa limitação.

Outra limitação do estudo consiste prende-se com o método de recolha dos dados para o estudo quantitativo, por se tratar de um inquérito suportado em autorrelatos, muito sujeitos a vários tipos de enviesamentos (Podsakoff *et al.*, 2003).

Apesar dos efeitos significativos do Reconhecimento na Motivação Intrínseca, não podemos deixar de notar que o modelo apenas explica 21,8% da variância na Motivação Intrínseca, o que significa que há 79,2% dessa variância que depende de outros fatores não considerados no modelo. Assim sendo, sugerimos que estudos futuros considerem incluir para outras variáveis para além do reconhecimento, tendo em vista aumentar o poder explicativo do modelo.

## Bibliografia:

Al Madi, F. N.; Assal, H.; Shrafat, F. e Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9 (15), 134-145.

Anderson, E. e Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behaviour-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.

Bastos, A.V. e Menezes, Igor. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente comprometimento organizacional?. *Estudos de Psicologia*, 15 (3), 299-307

Calzedonia (2016). *A Empresa*. Disponível em: <http://careers.calzedoniagroup.com/pt-PT/gruppo-calzedonia/?CompanyID=3537909>. (Acesso em: 2018/01/22).

Cerasoli, C. P.; Nicklin, J. M. e Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives jointly predict desempenho: a 40-year meta-analysis. *American Psychological Association*, 1, 1-29.

Challagalla, G. N. e Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60, 89-105.

Cravens, D. W.; Ingram, T. N.; LaForge, R. W. e Young, C. E. (1993). Behaviour-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57, 47-59.

Deci, E. L. e Ryan, R. M. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Deci, E. L. e Ryan, R. M. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55 (1), 68-78.

Gagné, M.; Forest, J.; Gilbert, M.; Aubé, C.; Morin, E. e Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646.

Hair, J. F., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.

Henseler, J., Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modelling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

Hill, M. e Hill, R. (2008). *Investigação por questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*, 10ª Ed. México: McGraw-Hill Companies, Inc.

Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of Marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52 (3), 23-39.

Jaworski, B. J.; Kohli, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.

Khatri, N.; Fern, C. T. e Budwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1), 54-74.

Kuvaas, B.; Buch, R.; Weibel, A.; Dysvik, A. e Nerstad, C. G.L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

Laimer, V. (2012). *Gestão estratégica de pessoas*, 1ª Ed. Passo Fundo (Brasil): Livraria e Editora Méritos.

Lin, H.; Lee, Y.; e Tai, C. (2012). A Study on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Core Competencies. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4 (3), 153-170.

Mahmood, A. B. e Basharat, N. (2014). Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance. *Creativity Research Journal*, 26 (4), 468-473.

Mallin, M. L. e Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer-oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38, 769-777.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*, 2ª Ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.

Miao, F. C., Evans, K. R. e Zou, S. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems – Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60, 417-425.

Nunnally, J.C. e Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*, 3ªEd. New York: MacGraw-Hill.

Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. e Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

Punch, K. F. (2016). *Developing Effective Research Proposals*, 3ª Ed. Londres: SAGE Publications Ltd.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*, 6ª Ed. Lisboa: Gradiva Publicações.

Saunders, M.; Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5ª Ed. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. e Hair Jr. J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115.

Tett, R., Meyer, J. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Walliman, N. (2016). *Social Research Methods*, 2ª Ed. Londres: SAGE Publications Ltd.

Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.

## ANEXOS

## Anexo I

### Guião da entrevista

1. Sente-se motivado com o seu trabalho?
2. O que é que o motiva?
3. O que lhe falta para se sentir mais motivado?
4. Entre os seguintes fatores, indique p.f. os 3 que considera mais importantes, colocando uma cruz na coluna em branco.

<b>Fatores:</b>	
<b>Sentimento de estar envolvido</b>	
<b>Segurança no emprego</b>	
<b>Apoio do supervisor na resolução de problemas</b>	
<b>Bons salários</b>	
<b>Trabalho interessante</b>	
<b>Haver educação/ preocupação – “Tactful discipline”</b>	
<b>Promoção ou desenvolvimento na carreira</b>	
<b>Boas condições de trabalho</b>	
<b>Lealdade da gestão/ supervisor para com os empregados</b>	
<b>Gratidão por um trabalho bem feito</b>	
<b>Incentivos monetários por um trabalho bem feito</b>	
<b>Celebração pública por um trabalho bem feito</b>	

5. O que pensa do sistema de recompensas em vigor na empresa?
6. Considera que é recompensado adequadamente pelo seu desempenho?
7. Na sua opinião, os prémios influenciam a motivação dos colaboradores?
8. Qual considera ser o seu principal objetivo na empresa?
9. Recebe feedback sobre o seu trabalho?
10. Considera que esse feedback é útil? (e.g. contribui para melhorar o seu trabalho?)
11. Qual é o seu foco diário?
12. O seu supervisor procura ensinar-lhe outros aspetos do trabalho?
13. Gostaria de ter outro tipo de apoio por parte do seu supervisor ou da empresa?
14. Em que medida é que o atual sistema de controlo das vendas influencia a sua motivação para o trabalho?

## Anexo II

### Questionário:



No âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) estou a investigar “A Influência do Sistema de Controlo de Vendas na Motivação: o caso do Grupo Calzedonia”. Venho assim pedir a tua colaboração no preenchimento de um breve questionário cujo tempo médio de resposta é de 10 minutos. As respostas são anónimas e os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial. Obrigada pela tua colaboração!

As seguintes afirmações dizem respeito a aspetos do teu contexto de trabalho. Indica pf numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) o teu grau de concordância com cada afirmação.

**1. As tarefas que faço no trabalho representam por si mesmas uma força motriz no meu trabalho.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**2. As tarefas que faço no trabalho são agradáveis.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**3. O meu emprego tem significado.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**4. O meu emprego é muito emocionante.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**5. O meu emprego é tão interessante que é por si só uma motivação.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**6. Às vezes fico tão inspirado pelo meu emprego que me esqueço de tudo à minha volta.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**7. Se quiserem que me esforce mais, têm que me pagar mais.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**8. É importante para mim ter um incentivo externo para me esforçar a fazer um bom trabalho.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**9. Incentivos externos tais como bónus e regalias são essenciais para ter um bom desempenho.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**10. Se tivesse tido uma remuneração melhor, teria feito um trabalho melhor.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**11. O meu gerente informa-me sobre as atividades de vendas que espera que eu realize.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente



**12. O meu gerente controla como é que eu executo as atividades de vendas requeridas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**13. O meu gerente informa-me se eu correspondo às suas expectativas nas atividades de vendas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**14. O meu gerente reajusta as minhas atividades de vendas quando necessário.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**15. Eu serei reconhecido pelo meu gerente se concretizar bem as atividades de vendas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**16. O meu gerente avalia periodicamente as competências de vendas que utilizo para alcançar uma tarefa.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**17. O meu gerente mostra-me como melhorar as minhas capacidades e habilidades de venda.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**18. O meu gerente avalia o modo como faço apresentações de vendas e comunico com os clientes.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**19. O meu gerente ajuda-me ilustrando como uma abordagem de vendas em particular pode ser eficaz.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**20. Eu seria elogiado se melhorasse as minhas capacidades de venda.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**21. O meu gerente diz-me qual o nível de vendas que é expectável atingir.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**22. O meu gerente controla se atinjo os objetivos de vendas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**23. Eu recebo feedback frequente sobre se estou ou não a atingir os objetivos de vendas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**24. O meu gerente garante que eu sei se estou a atingir os objetivos de vendas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**25. Eu serei reconhecido pelo meu gerente se tiver um bom desempenho nas vendas.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**26. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**27. Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

**28. Eu penso, frequentemente, em despedir-me.**

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente

As perguntas que se seguem pretendem caracterizar demograficamente a amostra em estudo.  
Responda pf com a maior sinceridade às mesmas.

- **Género:**

Masculino	Feminino

- **Idade:**

18-20 anos	
20-25 anos	
25-30 anos	
+ de 30 anos	

- **Habilitações literárias:**

9º ano	
12º ano	
Licenciatura	
Mestrado	

- **Há quanto tempo estás na empresa?**

3 a 6 meses	
6 meses a 1 ano	
1 a 2 anos	
2 a 5 anos	
+ de 5 anos	

- **Qual o teu trabalho na empresa?**

Sales Assistant	
Assistant of Store Manager	
Store Manager	
District Manager/ Area Manager	

### Anexo III

Fatores motivacionais (resultados da entrevista):

	<i>Entrevistas (n°):</i>									
<b>Fatores motivacionais:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>Total:</b>
<b>Sentimento de estar envolvido</b>	x		x		x	x	x	x	x	<b>7</b>
<b>Segurança no emprego</b>			x	x						<b>2</b>
<b>Apoio do supervisor na resolução de problemas</b>										<b>0</b>
<b>Bons salários</b>		x		x						<b>2</b>
<b>Trabalho interessante</b>							x		x	<b>2</b>
<b>Promoção ou desenvolvimento na carreira</b>						x		x		<b>2</b>
<b>Boas condições de trabalho</b>	x	x			x	x		x		<b>5</b>
<b>Lealdade da gestão/ supervisor para com os empregados</b>	x			x	x		x		x	<b>5</b>
<b>Gratidão por um trabalho bem feito</b>										<b>0</b>
<b>Incentivos monetários por um trabalho bem feito</b>		x	x							<b>2</b>
<b>Celebração pública por um trabalho bem feito</b>										<b>0</b>

## Anexo IV

Lista de Códigos	Anotação	#
Lista de Códigos		116
Influência do controlo na motivação		9
Desmotivador		3
Relação positiva/ Importante/ Motivador		9
Controlo - Foco diário		8
Motivação		3
Equipa		4
Resultados		5
Objetivos Futuros		9
Sem objetivos		1
Ser formadora de vendas		1
Ter reconhecimento		1
Ter uma loja franqueada		1
Crescer/ Evoluir		5
Sistema de Recompensas		9
Satisfatório		1
Motivador		2
Interessante		3
Insatisfatório		1
Bom		4
Motivação Extrínseca		4
O trabalho em equipa		2
O local de trabalho		2
Reconhecimento/ Valorização		1
Bom ambiente		1
Motivação Intrínseca		5
O dia-a-dia		3
Auto-motivação		1
Novo desafio		1
+ Motivação		9
Nada		5
Gestão de tempo da pessoa		1
Apoio do Supervisor		1
Mais experiência		1
Aparecimento dos resultados		1